

雅昌商业模式的进化

——从传统行业到现代文化产业平台

《印刷经理人》

在今年9月于江苏南京召开的第12届全国印刷经理人年会上，雅昌文化集团董事长万捷以《雅昌商业模式的进化——从传统行业到现代文化产业平台》为题，系统分享了雅昌21年发展经验。

2014年，是雅昌发展历史上的第21个年头，也是雅昌创业的新元年。经过二十多年的不断演变和进化，现在的雅昌已经成为一个以艺术品数据为核心、以IT技术为抓手、用艺术创作为艺术和艺术相关产业全产业链提供系统服务的新型文化公司。

印刷：服务文化遗产和艺术教育

当前，印刷是雅昌业务的一部分，过去雅昌只是为制版而进行数据处理，但为了发展需要，雅昌已将印刷分解开来。比如制版，过去雅昌只是为制版而进行数据处理，但现在已经形成数据处理中心，它是一个新的部门。现在数据处理已经达到过去的5倍，过去雅昌的制版量大概有4亿元，现在达到了16亿~20亿元，这其中有一部分是艺术家的作品。

为了传承中国优秀艺术文化，雅昌建立了艺术品认证系统。这个系统是把艺术品的所有DNA，包括墨量、材料的情况全部录入数据库，到国家版权局备案，产生认证，方便人们用手机终端检索。虽然工序相当繁琐，但是他对中国艺术品在五十年甚至一百年后的传承将会发挥重要的作用。

雅昌的另一个目的在于艺术教育。从艺术品创作、展览、承做画册、画廊交易等一级市场到收藏家，经过二级市场交易，最终到博物馆收藏或个人收藏，这些收藏的目的都是为了艺术教育。在这些过程

中，数据的组成、内容的传播都涉及到印刷。最近两年，雅昌的团队就在布达拉宫、国家博物馆做数据采集，将其数字化。雅昌在做艺术品全产业链的战略规划，规划现在已经全部完成。

IT支撑：打造中国美术“梦工厂”

雅昌整个产品中都贯穿着IT的思想。前两天雅昌与惠普签署了战略合作协议，要用IT技术将雅昌打造成中国美术行业的“梦工厂”，就像美国的“梦工厂”。这个IT技术主要是指互联网软件方面的技术。惠普的艺术研究中心要用IT技术为出版社、画廊、拍卖行、艺术机构做一整套IT解决方案。

过去雅昌主要是做的应用服务，未来将会做一些综合服务，为中国艺术界服务，乃至为整个艺术的全产业链服务。雅昌的数据库经过20年的建设，现在已经有2000T。北京、上海、深圳的镜像，全部由惠普打造成国际标准存储，包括安全、速度、容量、云端的一个有国际水准的3G定向数据库。所有艺术家约六万多个作品，上千家美术馆、博物馆和两千多家画廊的资料，以及很多历史资料全部放在这个数据库中。

在传统行业不太好的时候，雅昌艺术网的营业额在去年的基础上有50%的增长。网站有6000万元的利润，这在专业网站中是很高的水平。雅昌正用IT技术为1053个A类艺术家去存档他们的作品。现在雅昌有六个中心在做这个工作，包括国家的标准和行业标准、质量标准、技术标准，都是雅昌牵头与国家共同来做。

雅昌在前期都是B2B的服务，但是也有B2C的部分，就是数字印

刷，因为雅昌有庞大的数据库。现在大部分的图片都在储存卡里、电脑里、服务器里，或者刻录成光盘。这样大的图片都是数字化形式，并没有将其物质化。雅昌通过数码印刷，用最高级的数码印刷机，将这些数据的东西变成物质，做影像级的服务。比如，顾客选择一张照片，雅昌送你一件艺术品。这样将数字化变为物质，让每一个人都能消费得起。这样会有很高的总量、无数的选择，同事有版权的授权，还有很便宜的价格。就像雅昌在日本收购一家画框厂，有点像优衣库，它有世界一流的设备，一流的质量，但是价格非常便宜，工艺非常好，不像以前做的框非常粗糙，这种工业化的生产，B2C的业务就是这样开始。

满足个性化，实现统一化

另外，雅昌在深圳正在建全世界首创的图书馆、博物馆式书店，这个书店一共八千平方米。过去的书店、出版社、出书人和买书人之间有一个怪相，特别是艺术图书方面。第一，新华书店艺术类的书很少；第二是本来就少，还放在柜子里，只有服务员打开柜子读者才能看到，放在外面的也是用玻璃罩起来，你根本看不到。我在诚品书店买了一本书，《你死前必须看的五百部电影》，但是在当当和亚马逊上，这本书只有封面和小段文字介绍，没有内容质量等详细的介绍，没有内容质量等详细的介绍，即便是允许翻几页，也无法了解这本书如何。比较贵的书，读者更加轻易不敢买了。

现在雅昌跟故宫以及国外一些公司正在建立一套艺术图书的标准，这个标准规定印刷、图片等的质量。另外，雅昌想把包括出版社、美术馆、博物馆、画廊等在内的全世界1800多家优秀的作品全部数字化，以图书馆的方式让中国读者先看到数字形式的作品，然后

读者从中选出自己喜欢的书，由后台服务员找出来给你看，这个雅昌叫做“吃饭点书”。这种形式是由雅昌首创，颠覆了传统书店。就像奢侈品在网上卖也需要一定的要求，顾客花一万元买一件衣服，他对质量、设计、材质还是有很高要求的，所以雅昌要从根本上解决这一问题。雅昌的口号是“服务专业、公益大众”。万捷在全世界收集了几千本两三百年的艺术旧书，但这些旧书的装帧、印刷、色泽非常精良，即使现在的书也比不上，但是在未来，雅昌的艺术书将有最好的设计、装潢、材料、图片。还有一个问题就是在国外卖十几美元的书在中国也许卖一百美元，虽然运输是其中一个原因，但是在中国价格都贵十几倍。为什么美国、日本、欧洲的书都这么便宜，很少有人能回答这个问题。

服务艺术全产业链

印刷行业的发展已经越来越高级，在很多新技术在印刷中得到应用，比如UV技术、雕刻技术、数码印刷技术等。印刷业已经到了应该改变的时候，因为印刷不仅包括印在纸上，他应该包含更多。现在中国到了艺术产业大发展的时候，所有的艺术家都希望来中国推广他们的作品。雅昌也清晰地看到，全产业链都需要雅昌的服务，雅昌也能够提供这个服务。雅昌有全世界最好的技术，如印刷行业和IT行业的技术，包括管理方面的技术、专业的技术及与中央美院、人民大学等的合作。所以雅昌正在不断进化，不断研究和扩展这个行业。一方面要挖掘客户，了解客户的直接需求，对已有的市场负责；另一方面雅昌在做你们看不到那些需求，比如生产产品。

艺术品越来越个性化，雅昌会把国外好的技术、材料、脚本、样品和人都引进到中国，设计更好的艺术书，建设自己的书店。这个书店项



中国文化产业集团副总经理、中国印刷科学技术研究院院长陈彦

目会由诚品书店的团队来建设和打造，雅昌欢迎大家参观。北京雅昌的新大厦也在装修，这个书店能够彻底颠覆过去新华书店的形式。

服务艺术家是非常难的，因为每个人都是个性化的，所以雅昌的沟通成本非常高，但是雅昌要运用庞大的系统、现代的IT技术，对各个艺术家的需求进行满足，在这方面，雅昌也在不断探索。最近雅昌在研究如何用新技术满足艺术的巨大市场的需求，雅昌要做先驱，会和国家顶级的艺术家合作，把书店建设得更艺术化。比如，在深圳，雅昌把四百多台旧的苹果电脑做成一个装置，把纸还原成木，做成装饰材料。与艺术家合作会提高雅昌的艺术水准，与科学家合作则能提高雅昌的技术水准，也希望这种模式和服务能够服务行业。

现在的企业需要创新。首先要选择一个自己热爱的工作，这很重要。其次，需要不断寻求科学的方法。最后，一定要坚持，只要坚持就一定有成绩。当然，如果你坚持在自己热爱的行业里，但是没有科学的判断和研究，也是走不通的。科学的方法需要不断去学习，但是学太多也有可能邯郸学步，忘了自己的路。雅昌到现在也还在坚持学习，比如周末，会有不同团队进行不同的培训。雅昌到现在有几百人在国外学习过，每年春节都坚持有二三十人去国外进行为期一两个月的培训。平时也会邀请专家来指导的雅昌的人员，提高其能力。

总之，激情、方法、科学、坚持，是雅昌和所有在座同行努力的方向。

雅昌文化集团董事长万捷的演讲获得了广泛关注。演讲结束后，仅



上海小林印务有限公司董事长余国强

问答环节便持续了30分钟之久，赶飞机的万总最终不得不改签了机票。大家向万总提出了哪些问题？万总又是如何解答的？下面就请跟随小编来一探究竟吧。

中国文化产业集团副总经理、中国印刷科学技术研究院院长陈彦：感谢万总与大家分享雅昌二十多年的经验。通过您的演讲，我发现，在这些年的进化、变革中，您的团队是多元化的，既有出版方面的人才，也有艺术方面的专家。我想问：这个多元的团队，您是怎样把他们整合起来去达成雅昌的目标的？

万捷：关于用人，我们第一要招行业里的人，而不是培养他们成为行业里的人。比方说，我们的设计中心专做美术书、摄影书、文物书设计，这个里面有非常专业的人，他们都是美术、摄影方面的人才。还有，即便印刷的人在学习互联网模式，但是他们本身是成不了互联网属性的人的。第二，要给予他们绝对的发展空间和生存环境，包括企业文化。印刷界越来越理解，只有多元化才能更有利。互联网事业部、出版事业部、电子商务事业部需要有专业的人，还要有相应特殊的环境。第三，选择世界上最顶级的人才和团队。我要用IT的方法彻底改变传统的方式，用IT的应用在线上线下做一种特殊的专业服务，但是区别于电子商务。现在每天都有二三十个惠普的工程师为我们做软件开发，我要不断引导他们去做这个模式。

上海小林印务有限公司董事长余国强：雅昌是印刷行业的一面旗帜，万总也是我学习的一个榜样。我们一直在赶雅昌，但是赶不上。希望万总给我们这样的微型企业一点寄言，在互联网时代我们该怎么做？



上海市新闻出版局印刷管理处处长周建平

万捷：如果已经是第一名了，还需要赶别人吗？如果两个人做的不是一个方向，那么赶是没有意义的。印刷行业“赶”，到最后就是死。就像你是跑马拉松的，但非要像博尔特跑百米一样，这是不对的。我觉得学习每一个点，来增强你这个业务领域就行了。否则，如果你想赶，你一定死得快。

上海市新闻出版局印刷管理处处长周建平：岭南文化、海派文化和京派文化具有一定的差异性。雅昌在深圳、上海和北京三地建厂，他们的个性化是如何体现的？

万捷：您说三地文化有差异，所以三地的雅昌本身就有差异。北京集中了很多艺术家、出版社，资源很丰富；上海是海派文化，更注重艺术家个性；深圳则开放性很强，对外交流方便，所以深圳公司外国员工很多。当然上海也有，上海世博会法国馆的馆长在我们公司做影像的总经理。在北京，主要的工作要统一，产品要统一，但是对不同的客户要有差异。如果差异让人一眼就看出来，实际上就不叫差异了。

雅昌的三个图书馆一定是不同的形式，我想的是在博物馆里面建印刷厂，这个是我对设计师的要求，因为我们现在用的设计师是最懂图书的，他们做了二十年诚品图书、诚品图书设计，所以，我觉得根据不同的客户，比如说海外、华东、北方地区这种客户的差异来做。我们更强调统一，因为统一能带来成本的降低，如果全是差异的话，成本是非常高的，所以这个满足客户个性化需求的后面，是统一化。我们的差异在真正的客户身上才能体现，在外面的差异化不是很大。



江苏凤凰新华印务有限公司总经理、云印刷项目负责人张在健

江苏凤凰新华印务有限公司总经理、云印刷项目负责人张在健：我记得二十多年前万总是在深圳印刷行业打拼，当时我是出版社的一名编辑，是您的客户；如今雅昌已经发展成为行业翘楚。在这里我想请问，您从印刷转入艺术领域的原因是什么？如今雅昌是印刷行业里的高精尖，艺术产业名气更大，现在的两大产业里面，您的利润哪方面更多一点？

万捷：雅昌没从印刷转艺术，印刷还是印刷，只不过印刷是技术，为艺术行业服务，而不是转到艺术。别人都说我转行，其实没转，我们印刷业务扩大，每年买的机器更多。印刷这部分没有变，只是我们服务的对象更专业了。说雅昌是文化公司，实际上他服务的对象是文化产业，不是创造了文化。但是我们现在是创造了产品，比如说电子商务是我们创造的、艺术家的手制书是我们创造的，就是我们自己有产品了。过去我们的产品是服务产品，定位在艺术，是我的爱好，但是我也是经过慎重研究的，改革开放头十年是抓经济，有了经济基础才有了上层建筑，才有了艺术收藏、博物馆教育，前年博物馆才开放免费。

至于利润，在雅昌，印刷占到60%左右，但是互联网今年已经有6000万元的利润了。其他的比方说图书，你的书店要建好才能产生收入。电子商务今年刚刚开始，我们在故宫有自己的专卖店，有数码印刷机。在中华艺术宫里，今年也刚开始。因为印刷已经分解了，数据处理我已经多了四倍，但利润还是算在印刷的，现在我们把数据处理分开了，把数据处理作为一个新的部门，今年的印刷利润怎么算，占多少我也不知道了。